

## УДК 658



© *Галина Довженко*  
старший преподаватель кафедры  
«Маркетинг и менеджмент»  
Белорусско-Российского университета  
(Могилев, Беларусь)

© *Galina Dovzhenko*  
Senior lecturer of the Department  
«Marketing and management»  
of Belarusian-Russian university  
(Mogilev, Belarus)  
e-mail: lubavaklim@yandex.ru



© *Анна Вырвич*  
студент Белорусско-Российского  
университета (Могилев, Беларусь)

© *Anna Vyrvich*  
student of Belarusian-Russian  
university (Mogilev, Belarus)

## ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ УСПЕХА НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В данной статье рассмотрены возможные стратегии предприятия в конкурентной борьбе, раскрыта сущность правила возмещения, понятие ключевых факторов успеха, показано влияние факторов успеха на выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.*

Человеческие потребности весьма разнообразны, еще более разнообразны способы удовлетворения этих потребностей. Именно поэтому на рынке представлено такое разнообразие товаров и фирм, производящих товары и оказывающих услуги. В погоне за прибылью производители стремятся разработать и выпустить товар, который бы обладал наилучшими характеристиками с точки зрения покупателя. Каждый производитель стремится произвести товар с наилучшими характеристиками, чтобы найти

свое место на рынке. При этом действует правило возмещения, которое заключается в следующем. Производитель, стремясь улучшить одни характеристики продукции, вынужден в какой-то мере поступиться другими важными характеристиками. Это происходит как по объективным, так и по субъективным причинам. Объективные причины связаны с техническими характеристиками продукции (например, скорость и энергоэффективность). Субъективные причины связаны с личностными характеристиками потребителя, его специфическими запросами в отношении данного товара. Рыночный успех предприятия зависит, с одной стороны, от его умения и готовности совершенствовать выпускаемую продукцию, с другой стороны, от принятия обоснованного управленческого решения относительно тех параметров и свойств товара, которые необходимо развивать и совершенствовать, а также тех, которыми можно ради этого пожертвовать.

Правило возмещения распространяется как на продукцию, так и на производящие предприятия. Если правило применить к предприятию, то суть его выразится в следующем: улучшая эффективность своей деятельности в одних областях, предприятие снижает эффективность в других сферах. Если применить данное правило к маркетинговой стратегии, то оно будет выглядеть так: качественное удовлетворение нужд и потребностей одних сегментов, как правило рынка, осуществляется за счет потери других рыночных сегментов.

Правило возмещения является причиной формирования разнообразных путей достижения конкурентных преимуществ предприятия на рынке, а также формирования разнообразных ключевых факторов успеха и конкурентных стратегий предприятия в рыночных условиях.

Конкурентная стратегия предприятия формируется исходя из внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы предполагают анализ условий внешней среды, внутренние факторы — анализ внутренних ресурсов предприятия [1, с. 34].

Формирование конкурентной стратегии предприятия имеет свои особенности.

Во-первых, конкурентная стратегия предприятия зависит от того, производит ли оно стандартную или специализированную продукцию. Если предприятие производит стандартную продукцию, то главной характеристикой для него станет масштаб охвата рынка (либо это может быть глобальный охват рынка, либо — рыночная дифференциация).

Если предприятие сосредотачивает свою деятельность на производстве узкоспециализированной продукции, которая редко встречается или вообще не встречается на рынке (стратегия продуктовой дифференциации), то в этом случае возможны два варианта стратегии: первый вариант — использование стратегии адаптации, при этом предприятие посто-

янно подстраивается под изменяющиеся запросы потребителей; второй вариант — использование стратегии рыночной дифференциации, при которой предприятие вместо того, чтобы адаптироваться самому под рыночные условия, меняет эти рыночные условия под себя.

Исходя из вышесказанного, предприятие может выбрать одну из четырех типов конкурентных стратегий на рынке, каждая из которых предполагает использование различных внутренних ресурсов предприятия и деятельность в различных условиях макросреды предприятия: эксплерентная, виолентная, пациентная, коммутантная [2, с. 122].

Стратегию виолента используют предприятия, занятые в сфере крупного производства стандартизированной продукции. Главное конкурентное преимущество и сила таких предприятий — в массовом производстве добротной продукции по самым привлекательным ценам.

Стратегию пациента используют предприятия, занимающие определенную рыночную нишу, производящие узкоспециализированную продукцию для ограниченного рыночного сегмента. Их конкурентное преимущество и рыночная сила заключаются в выпуске высококачественной продукции с особыми свойствами, способной удовлетворить нестандартные запросы потребителей.

Стратегию коммутанта используют предприятия, деятельность которых ориентирована на удовлетворение стандартных запросов небольшого (чаще всего — местного, локального) рынка. Конкурентное преимущество и сила коммутанта заключаются в его умении лучше приспособливаться к удовлетворению нужд мелких клиентов.

Стратегию эксплорента используют предприятия, деятельность которых направлена на разработку и создание видов продукции, освоение новых рынков. Их конкурентное преимущество и сила заключаются в разработке уникальных видов продукции, способных создавать новые потребности.

Для полноценного функционирования рынка ему необходимы предприятия, придерживающиеся разных конкурентных стратегий, так как каждое из них приспособлено к конкретным требованиям и способно удовлетворить запросы различных категорий потребителей.

Смена фаз жизненного цикла предприятия обычно сопровождается сменой конкурентных стратегий. При этом предприятие опирается на прогнозирование ситуации на рынке, изменений рыночных позиций основных конкурентов.

Правило возмещения, описанное выше, лежит в основе формирования ключевых факторов успеха, за счет которых и разрабатывается конкурентная стратегия предприятия на рынке.

Ключевые факторы успеха — это те совершенствуемые области деятельности предприятия, в которых оно является лидером и которые гарантируют рыночный успех компании. Именно этим областям деятельности должно уделяться особое и пристальное внимание руководства, именно в них предприятие должно стремиться достичь наивысших результатов.

Для формирования ключевых факторов успеха разработчики конкурентной стратегии предприятия должны превосходно разбираться в своей сфере бизнеса, понимать процессы, происходящие на рынке, знать стратегию, тактику конкурентной борьбы своих основных соперников.

У предприятий, занятых в сфере производства, ключевыми факторами успеха могут являться наиболее низкая себестоимость продукции, или наиболее высокая производительность труда, или наиболее высокое качество продукции, или наилучшее сочетание перечисленных факторов. Ключевые факторы успеха могут быть связаны с маркетинговой деятельностью предприятия: формированием сильного бренда, проведением активной и успешной рекламной деятельности, наилучшей организацией сервисного обслуживания и др. Ключевые факторы успеха могут быть также связаны с эффективным использованием человеческих ресурсов: использованием эффективной системы мотивации сотрудников, постоянным обучением и повышением уровня квалификации и мастерства сотрудников, формированием корпоративной культуры и корпоративных ценностей и др.

Наибольшего успеха в рыночных условиях добиваются те предприятия, которые используют ключевые факторы успеха, формируемые в разных областях деятельности.

Ключевые факторы успеха являются тем самым эффективным и простым инструментом разработки конкурентной стратегии предприятия за счет сосредоточения внимания, усилий и ресурсов предприятия в самых главных областях.

### **Список основных источников**

1. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент / Д. В. Арутюнова. — Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
2. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М. : Форум : Инфра-М, 2006. — 256 с.

### ***The influence of success factors on the formation of business strategy***

*Every manufacturer strives to produce a product with the best characteristics to find their place in the market. Thus, the rule of compensation, which is the following. The manufacturer, wanting to improve some characteristics of the product, forced to give up improve other important characteristics.*

*The rule of compensation is the reason for the formation of a variety of diverse key success factors and competitive strategies of enterprises in market conditions. The*

*company can choose one of four types of competitive strategies on the market, each of which involves the use of various internal enterprise resources and activities under different conditions of macro-environment of the company: experientia, violenta, patientia, commutata.*

*Key success factors are those improving the field of activity of the enterprise in which it is leader, and which ensure the market success of the company. For the formation of the key success factors of the developers of the competitive strategy must perfectly understand his business, understand the processes occurring in the market, to know the strategy tactics of competitive struggle of his main rivals.*

**УДК 340.11**



© *Анна Дыжова*

*профессор кафедры правовых дисциплин  
Могилевского института МВД,  
кандидат сельскохозяйственных наук,  
доцент (Беларусь)*

© *Anna Dyzhova*

*Professor of the Department of legal  
disciplines of Mogilev institute of MIA,  
PhD in Agriculture, Associate professor  
(Belarus)*

*e-mail: anna-d77@bk.ru*

## **ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАВОВОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ БЕЛОРУССКОЙ МОЛОДЕЖИ**

*В основу написания статьи положены результаты социологических опросов студенческой молодежи, проведенных нами в рамках научно-исследовательской темы: «Правовая культура и правовой нигилизм студенческой молодежи: проблемы и пути их решения». В ходе проводимых исследований особое внимание уделялось вопросам формирования правовой культуры и правосознания студенческой молодежи, дана гендерная оценка особенностей формирования правовых знаний девушек и юношей в возрасте от 18 до 31 года.*

Уровень правовой культуры в обществе является одним из основных показателей развития отдельно взятой личности, группы людей, общества и государства в целом. Правовая культура затрагивает практически все сферы жизнедеятельности человека: экономическую, социальную, культурную, политическую и другие сферы. В юридической литературе даются различные определения понятию «правовая культура» из-за отсутствия общепринятого подхода к данному понятию. Правовая культура является